

Kienbaum



Analyse

CHRO MONITOR 2022

Der CHRO im DAX:
Besetzung und Positionierung



Einleitung

Unternehmen erleben eine Kumulation schwerer Schocks: **Klimawandel, Corona-Pandemie** und der **Krieg in der Ukraine** haben dramatische Auswirkungen auf die wirtschaftliche Lage und Geschäftsentwicklung. Bei der Bewältigung dieser globalen Krisen und ihrer **Folgen für Belegschaft und Organisation** kommt dem **CHRO, als Treiber der Unternehmenstransformation**, eine Schlüsselrolle zu. Daher sind die bestmögliche Besetzung dieser Schlüsselrolle und ihre starke Verankerung auf Vorstandsebene für eine **effiziente und veränderungsoffene Unternehmensführung** entscheidend.

In unserem aktuellen CHRO Monitor haben wir die CHRO-Funktionen der **40 DAX-Unternehmen** hinsichtlich ihrer **Besetzung und Positionierung** analysiert. Die Auswertung erfolgte auf Basis öffentlich zugänglicher Dokumentationen zum Stand 12.04.2022. Die Ergebnisse vermitteln einen guten Eindruck von den **Profilen der Besetzungen** und der **Struktur ihrer Funktion**.



Fokus Besetzung

60 Prozent der CHRO-Funktionen im DAX sind **weiblich besetzt** (Abbildung 1). Damit hat die HR-Funktion insgesamt **Vorbildcharakter** in der weiblichen Besetzung von Führungspositionen – was aber keinesfalls heißt, dass Männer in der HR-Funktion keine Karrierechancen hätten; mit einem Verhältnis von 60:40 nähern sich die CHRO-Funktionen im DAX einer paritätischen Besetzung.

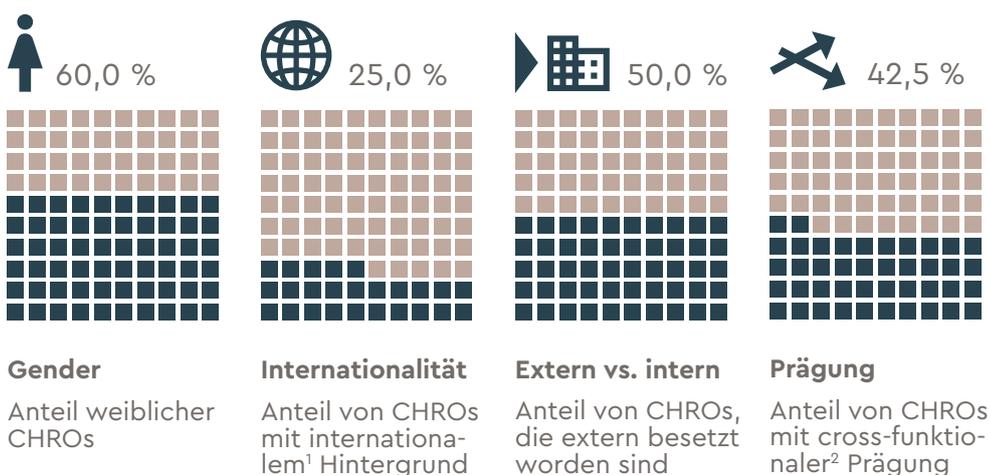
Wir beobachten außerdem einen **steigenden Anteil internationaler Besetzungen**. Aktuell machen CHROs, deren Staatsbürgerschaft nicht deutsch ist, **25 Prozent** der Besetzungen im DAX aus (Abbildung 1). Dieses Ergebnis scheint insofern interessant, als dass internationale CHROs immer auch ein **Spiegel internationaler Konzernstrukturen und internationaler Konzernvorstände** sind. De facto sind wenige DAX-Werte eher hybride als deutsche Unternehmen und es sind tendenziell diese Werte, die ihren CHRO international besetzen. Im Umkehrschluss sind Unternehmen mit gleichzeitig dominantem Stammhaus in Deutschland und einem internationalen CHRO eher selten der Fall. Grundsätzlich gehen mit internationalen Besetzungen speziell der CHRO-Funktion gewisse Herausforderungen einher: Kenntnisse der deutschen Sprache, Integration im deutschen HR-Umfeld und eine Orientierung in Mitbestimmung und Arbeitsrecht sind Erfolgsfaktoren einer raschen Adaption gerade neuer Besetzungen – zumindest dann, wenn der Großteil der Belegschaft in Deutschland ansässig ist. Interessanterweise sind **von den zehn internationalen Besetzungen acht Frauen**, was darauf schließen lässt, dass über die Spiegelung internationaler Konzernstrukturen hinaus **bewusst diverse Platzierungen** vorgenommen worden sind.

Der **Anteil crossfunktionaler Besetzungen** ist ebenfalls **stark wachsend**. Von den aktuellen Besetzungen der CHRO-Funktion im DAX sind **42,5 Prozent** direkt **aus einer anderen Funktion besetzt** worden, haben somit keinen langjährigen HR-Hintergrund, sondern sind durch eine andere Funktion (z.B. General Management) geprägt (Abbildung 1). Mit Blick auf die **zunehmende Relevanz cross-funktionaler Skills** ist davon auszugehen, dass sich dieser Wert in Zukunft erhöht.

50 Prozent der aktuellen CHRO-Funktionen im DAX sind **extern besetzt** worden (Abbildung 1). Dafür bieten sich **mehrere Erklärungen** an: Zum einen könnte der große Anteil externer Besetzungen Ausdruck einer **unterentwickelten HR Talent Pipeline** sein; tatsächlich beobachten wir – anders als in Finance, IT oder Operations – **in der HR-Funktion selbst keine Pipeline für die Nachfolge der CHRO-Funktion**. Zum anderen hat die Besetzung speziell der CHRO-Funktion immer auch eine **politische Dimension**; um **Diversitätskriterien** abbilden zu können, werden vermutlich –nicht zuletzt aufgrund der eher schwachen HR Talent Pipeline – externe Kandidaten mit entsprechenden Profilen gesucht. Schließlich dürften sich Unternehmen von externen Kandidaten stärker **erfolgskritische disruptive Kompetenzen** versprechen, mit denen die **Transformation** vorweggenommen werden kann.

Abbildung 1

**Anteil der CHROs in DAX-Unternehmen,
in Prozent und absolut**



1 CHROs, deren Staatsbürgerschaft nicht deutsch ist.

2 CHROs, die direkt aus einer anderen Funktion besetzt worden sind.

N = 40 Unternehmen.

Fokus Positionierung



Der **CHRO mit eigenständigem Ressort auf Vorstandsebene gewinnt an Stärke**. Wo im Jahr 2021 noch 45 Prozent der CHROs mit einem alleinigen Geschäftsbereich im Vorstand vertreten waren, sind es **aktuell 50 Prozent** (Abbildung 2). Die **zunehmende Präferenz für diese Strukturoption** unterstreicht die **Bedeutung der HR-Funktion** insgesamt. Wir erwarten, dass sinnvolle Ergänzungen um **kleinere Funktionen** wie **Recht, Nachhaltigkeit** und **Gesundheit** die CHRO-Funktion zu einem **Schlüsselressort** mit Fokus auf den **People-Treibern** der Unternehmensentwicklung weiterentwickeln werden.

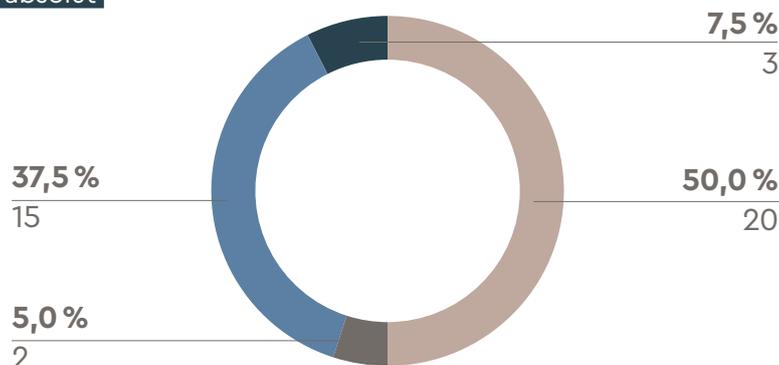
Überraschend schwach scheint uns die Strukturoption einer starken **Kombination aus CHRO-Ressort und einem weiteren großen Ressort** (z.B. IT oder Operations) ausgeprägt (5 %; Abbildung 2). Augenscheinlich wird der CHRO-Funktion aktuell **keine weitere disruptive Führungsverantwortung** zugetraut. Generell sind HR-Funktionen deutlich **ressourcenschonender** und **budgetorientierter aufgestellt** als etwa die Finanzfunktion oder Geschäftsbereiche. Im Sinne der **Effizienzsteigerung** sehen wir in der schlanken Aufstellung der HR-Funktion eine sinnvolle Entwicklung, während die CHRO-Funktion in Kombination mit IT oder Operations noch effektiver werden könnte.

Der CHRO unterhalb der CEO-Funktion darf zu den **klassischen Strukturoptionen** gerechnet werden und ist mit einer **Ausprägung von 37,5 Prozent** in 2022 gegenüber 32 Prozent in 2021 relativ konstant. Gerade in kleineren Vorständen wird die **Personalarbeit** oft zur „**Chefsache**“ erklärt. In noch einmal **7,5 Prozent** der DAX-Unternehmen ist der **CHRO unterhalb einer anderen C-Funktion** (z.B. CFO oder CTO) aufgehängt.



Abbildung 2

**Anteil der CHROs in DAX-Unternehmen,
in Prozent und absolut**



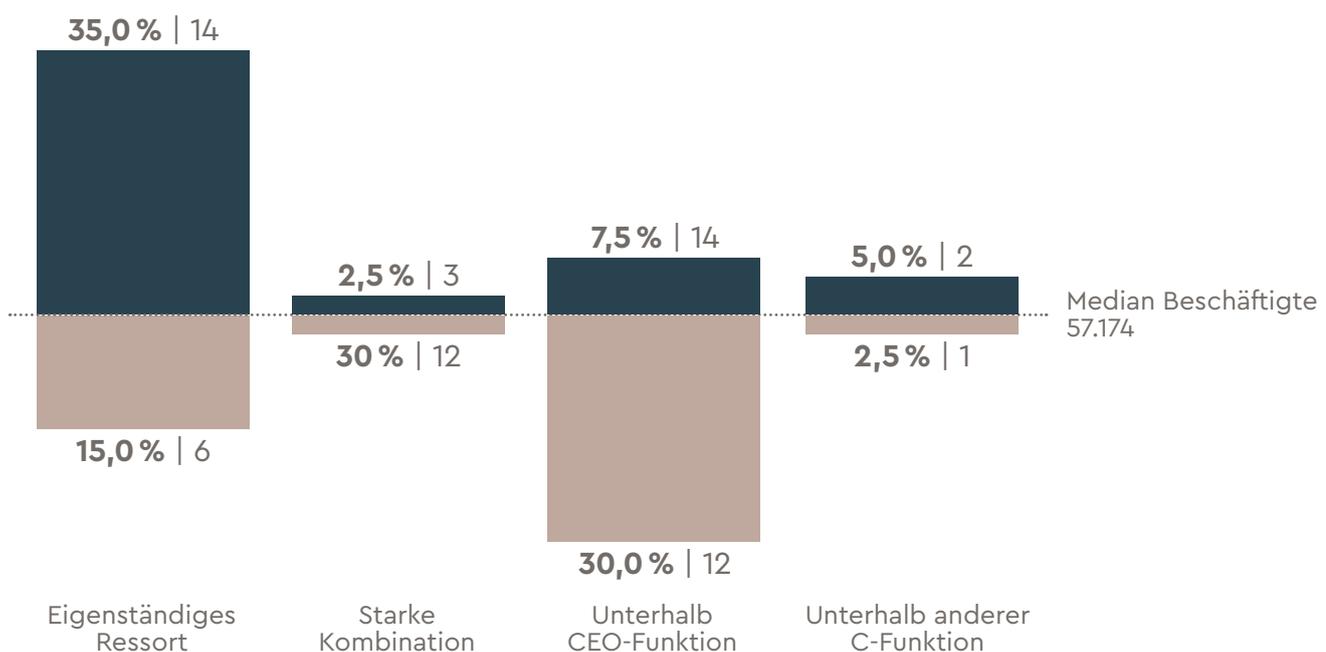
● CHRO mit eigenständigem Ressort auf Vorstandsebene ● CHRO-Ressort in starker Kombination mit einem weiteren Ressort auf Vorstandsebene
● CHRO unterhalb der CEO-Funktion ● CHRO unterhalb einer anderen C-Funktion (nicht CEO)

Positionierung korreliert mit Größe

Insgesamt bleibt die **Repräsentanz der CHRO-Funktion** auf Vorstandsebene mit **55 Prozent** weitgehend konstant (2021: 57 %). Die **Erweiterung des DAX** von 30 auf 40 Werte hat dazu geführt, dass das Sentiment um eher **kleinere Unternehmen** angewachsen ist. Unsere Auswertung hat ergeben, dass die **Positionierung der CHRO-Funktion mit der Größe des Unternehmens korreliert**: Der Median der Unternehmensgröße nach Anzahl der Beschäftigten liegt aktuell bei 57.174 (Abbildung 3). Während die Mehrheit der Unternehmen mit einer Größe oberhalb dieses Medians die CHRO-Funktion als eigenständiges Ressort auf Vorstandsebene kategorisiert, hängt die Mehrheit der Unternehmen mit einer Größe unterhalb des Medians den CHRO unterhalb der CEO-Funktion auf. Das **Volumen der Belegschaft** ist somit ein **Kriterium für die Verankerung der CHRO-Funktion auf Vorstandsebene**.

Abbildung 3

Anteil der CHROs in DAX-Unternehmen oberhalb und unterhalb des Medians Beschäftigte, in Prozent und absolut



Ihre Ansprechpartner

Wenn Sie Fragen haben, zögern Sie nicht, uns zu kontaktieren. Wir freuen uns auf einen spannenden Austausch mit Ihnen.



Prof. Dr. Walter Jochmann
Managing Director & Partner

E-Mail: walter.jochmann@kienbaum.de
T.: +49 172 921 27 32



Frank Stein
Manager

E-Mail: frank.stein@kienbaum.de
T.: +49 172 808 21 93

Kienbaum



Bildnachweis: Motiv auf S.3+4 von [No Revisions on Unsplash](#)

Kienbaum Consultants International GmbH
Edmund-Rumpler-Straße 5, 51149 Köln, Germany
T: +49 (221) 801 72-0, contact@kienbaum.de, www.kienbaum.de